

A VEZETÉSI TRADÍCIÓK KUTATÁSÁNAK HAZAI LEHETŐSÉGEI

OPPORTUNITIES OF THE LEADERSHIP RESEARCH IN HUNGARY

DR. HABIL LÁCZAY MAGDOLNA tanszékvezető főiskolai tanár

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar
Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

ABSTRACT

The development of leadership research in the past century was based mainly on the Taylorian foundations. Besides that, further local, regional specialties have emerged. These have key influence on certain disciplines and geographical regions but were not subject to in-depth research in the past. Most of these issues were discovered in other disciplines.

The areas in which the Hungarian leadership tradition can be studied are the traditions of the rural local elite, their re-opened enterprises, small ventures and their role in the local society.

In our research project we focused on the local elite and agribusiness leaders. Their two generations since the system change illustrates the development of the reemerging Hungarian leadership tradition.

1. Új jelenségek a vezetés tudományának új századában

A munkamegosztás és az új szervezeti formák globális elterjedését W. F. Taylornak és követőinek a munkássága tette tanulhatóvá, az ő koncepcióik formálták azt a vállalkozói kultúrát az elmúlt évszázadban, amelynek köszönhetően a tömegtermelésre és fogyasztásra koncentráló társadalmak megismerhették a globalizálódás előnyeit és hátrányait is. Az előnyök hosszú sorát röviden talán azzal illusztrálhatjuk, ami a Föld történetében több birodalmi vezetőnek volt ugyan az álma, mégsem tudott sosem teljesen megvalósulni. Nevezetesen az egységes globális kultúra kialakulásának adott komoly perspektívát a multi- és a transznacionális vállalkozásokhoz kötődő munkakultúra. 2011 júniusában megjelent Almási Miklós írása a volt német kancellár, Helmut Schmidt könyvéről, aki kitért a globalizáció jelenségére is. Az egykor nagyhatalmú kancellár azt írta, az olajválságok kapcsán rádöbrent, hogy a globalizáció kikerülhetetlen, mert a világ gazdaságába való beágyazottságunk, vagy kiszolgáltatottságunk ma már tény. A folyamatosan jelentkező kisebb-nagyobb válságok azonban jelezték, hogy a nagy sikerek mögött olyan erők ütközése zajlik, amelyekről a menedzsment irodalom csak annyiban

vett tudomást, amennyi egy-egy szervezet belső munkarendjét befolyásolhatta. A szervezeti kultúra megismerésének, egységesítésének az igénye így felszínre hozott olyan új – elsősorban más társadalomtudományi diszciplínák felhasználásával kutatók – információkat, amelyek az egyes társadalmak tradícióiban kimutathatóak, és a szervezeti és munkakultúrában is jelen vannak. E téren Hofstede (2005) és Schein (2004) a korábbi szakirodalmi megállapításokat új szempontok bevonásával módosította, de nem gondoltak arra, hogy maga a globalizáció lelassul, vagy más módon is történhet.

A globalizáció árnyoldalai azonban felerősítettek egy másik szakértői, kutatói csoportot, akik a deglobalizációs jelenségekre hívják fel a figyelmünket. Míg Frederic Lordon azt vizsgálja, hogy miként jutott a világ a mostani mély és szétterjedő válságba (2012), addig a deglobalizáció legfőbb hirdetője, Walden Bello (2007), elsősorban szociológiai módszerekkel bizonyított állításai olyan, szintén globálisan jelentkező, de egyéni formában megnyilvánuló jelenségekre utal, mint az egyes országok közötti disszonancia, a szegénység, a népi ellenállás, a transznacionális elit kialakulásának sikertelensége, a növekedés hajszolásának a megszállottsága. Ugyanő egyfajta alternatív megoldásként jeleníti meg a regionalizmust, aminek azonban az értelmezése jelent számunkra problémát, mivel földrészeket, kontinentális csoportokat jelölt meg. Pl. a délkelet-ázsiai országok és Kína vagy a dél-amerikai köztársaságok konfliktusait. A probléma európai kutatói között ott vannak a hazai szociológusok írásai is (pl. Szalai Erzsébet, 2009), de a hazai viszonyok részletezése előtt az eltérő szervezeti kultúrában tevékenykedő cégek menedzsmentjének az állásfoglalását tarthatjuk inkább aktuálisnak. A fenti megállapítások ugyanis szinte elfogadhatatlanok azok számára, akik szerint a menedzsment princípiumok univerzálisak, azaz minden térben és kultúrában érvényesek. Ezzel szemben a válság kutatásától függetlenül, de attól nem elszigetelten, megjelennek olyan praktikus tanácsadások, mint például Lewisnek a kultúrák kommunikációját összegző modellje (Csutkai, 2012). A modell lényege, hogy tapasztalatok alapján készült, és az egyes nemzetek vállalkozóinak tárgyalási szokásait karakterizálja, praktikusán kiegészítve magatartási szokásokkal, tulajdonságokkal. A megállapításai roppant szórakoztatóak, talán még hasznosak is, de tudományosan aligha bizonyíthatóak. A különböző menedzsmentkutatások más esetekben is nyitottak a társtudományok felé (management by...), aminek révén nem számít eretnekségnek, ha a szervezeti kultúra értelmezések megújításához új szempontok szerint közelítünk.

2. Kezelés diagnózis nélkül

Noha a válság- és változásmenedzsmentnek az irodalma már felhasználja a különböző diszciplínák tapasztalatait, a kommunikáció és a kulturális tradíciók, a mentalitás, az attitűd vizsgálatok felhasználásának, a szervezeti és az általános kultúra összefüggéseinek, differenciáinak komplex kutatására még a vezetéstudományi szakemberek közül kevesen vállalkoznak. Éppen ezért tartom Hofstede

munkásságát mérföldkönek, és úgy vélem, a kulturális tengelyek viszonyrendszere szerinti tipizálása feltehetően Taylorhoz hasonló hatással lesz a 21. századra. Van azonban más területen nevet szerző kutatók, akik tanácsaikkal átlépik a szigorúan vett tudományági határokat. Ilyennek tarthatjuk Leandro Herrero, akinek bulváros című írása, a *Viral Change*, 2008-ban jelent meg. A szerző alapvégzettsége szerint pszichiáter, aki összekapcsolja a szervezeti változtatást a hálózatkutatói és viselkedéstudományi ismereteivel, majd a kommunikáció felhasználásával a hagyományos szervezeti és vezetési formák átalakítására ösztönöz. A címben szereplő vírust jelképesen kell értelmezni. A szerző ugyanis a kulcsembereken, a nonformális vezetőkön keresztül terjesztett, az első számú vezető által a háttérből koordinált információk terjedését hasonlítja a „vírusfertőzés” gyorsaságához, hatékonyságához. Írásának leglényegesebb üzenete, hogy kultúráváltásra van szükség, amihez ő magyarázatot és eszközöket ajánl. Tétélei közül itt kiemelhetők a következők:

A kultúráváltáshoz a viselkedésváltáson keresztül vezet az út, a társtól társig vezetett információ a hatásosabb, a „do or copy” (csináljuk vagy másoljuk) választásánál az elsőt ajánlja, így a munkatársaknak nemcsak az aktivitását, hanem a lojalitását is megszerezheti a vezető. A vezetésnek az informális módszereket ajánlja, a közösségi munka híve, ahol a vezető a színpalak mögött irányítja a folyamatokat. Az információ átadásban a kommunikáció elméletből ismert módszert, a participációt támogatja. Ez a kifejezés olyan folyamatot jelöl, amelyben egyének vagy csoportok összegyűlnek, hogy kommunikáljanak, interakcióba lépjenek egymással, információt cseréljenek vagy ismereteket halmozzanak fel bizonyos témákkal, problémákkal, döntésekkel kapcsolatban, s hogy a döntéshozatalban, a problémamegoldásban közösen vegyenek részt (Mohácsi, 2012). Az általa ajánlott módszerek azonban nem jelentenek igazi kultúráváltást, sokkal inkább a vezetésnek a változást segítő eszközei, amelyeket bizonyos esetekben eredményesnek tarthatunk. A felnőttek tanulási szokásainak, készségfejlesztési tréningjeinek a hatékonysága ugyanis jobban kimutatható a deduktív módszerek alkalmazásával, a megélt szituációk tapasztalatainak a tudatosításával. Ezt a pedagógiai tapasztalatot és Leandro Herrero ajánlásait nagy haszonnal alkalmazhatják a vezetők és a coachok is.

A fentiek a szervezetfejlesztés körébe tartoznak, amelynek a céljaira hívja fel a figyelmet Elekes Edit (2012) összegző megállapítása, miszerint valamennyi szervezet egy permanensen változó makro- és mikrokörnyezetben működik. A környezet megköveteli a szervezettől, hogy válaszoljon a vele szemben támasztott kihívásokra. Magát ezt a válaszreakciót is nevezhetjük szervezetfejlesztésnek, viszont a szervezetnek a feladatait legalább ugyanolyan hatásfokkal kell ellátnia, ha nem jobban, mint a folyamat beindítását megelőzően. Mindezt úgy kell tennie, hogy a stabilitását ne sodorja veszélybe.

Véleményem szerint a különböző aspektusok felől érkező változtatási igények és javaslatok arra mutatnak rá, hogy a vezetéstudomány interdiszciplináris megközelítése alkalmas adhat olyan regionális jelenségek értelmezésére, amelyek az

elmúlt századokban lezajló ipari – technikai – tudományos forradalom kiteljesedése kapcsán kialakított vezetési, szervezeti technikáktól eltérő, de történelmileg igazolt módon más fejlődési sémák életképességét bizonyíthatja. Ezt a gondolatot az támasztja alá, hogy a folyamatosan olcsóbb munkaerő, a vállalatok kiszerveződésének a lehetősége beszűkül, a betanított olcsó munkaerő helyett megnő a kereslet az iskolázottabb, a kreatívabb munkások iránt, ami nemcsak a szervezeti, hanem az általános intelligenciát is igényli. A globális szervezeti kultúra az eddigi gyakorlat szerint nem alakítható ki, mert az emberi közösségek eltérő utat jártak be a történelmi fejlődésük során, más-más értékrendszerben, mindennapi kultúrában szocializálódtak. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy nem képesek a globális értékeket tisztelni, azokhoz hozzájárulni, viszont ez csak a saját lakóhelyük, régiójuk, országuk kultúrájának, a kulturális emlékezetéből ismert értékeiknek a megőrzésével, beépítésével lehetséges. A történelemtudomány már több ízben szembesült azzal a ténnyel, hogy a régi kultúrák továbbélésének milyen hatásai lehetnek. Például a keleti és a nyugati eltérő fejlődésről az ókorba visszanyúló okokat emlegetnek, az etnográfusok, a szociológusok az európai társadalmakban is kimutatnak a kulturális emlékezetben századokkal korábban kezdődő szokásokat, például az egyházi, vallási megosztottság okán. (Láczay, 2011)

Ezen a ponton történettudományi és filozófiai kérdések adódnak, amelyek megjelennek Hofstede kulturális tengelyeinél is, így az individualizmus – kollektívizmus, a férfias és nőies társadalmak stb., de egyre több újabb kérdést tehetünk fel. Kérdezhetjük azt is, hogy az egyes térségekben a választható vagy determinált utak léte, az ésszerűség és a szokásszerűség, a racionalizmus és a konzervatívizmus, a globalizáció és a lokalizáció milyen kapcsolatban áll egymással, mennyire lesznek egymásra hatással, és miképpen fogja a válságkezelésben befolyásolni korunk termelési és szervezeti kultúráját.

3. Megújuló hagyományok a magyar szervezeti kultúrában

A nyugati társadalmak egyénre építő liberalizmusának individualista, illetve a közösség megtartó és védő, de ezért integrálódást is elváró keleti kollektivisták szemlélete különös példákkal szolgál a múlt magyar valóságának vizsgálatában.

Klasszikusnak mondható e téren a történelemből ismert Széchenyi és Kossuth vitája, hősies helytállásuk, miközben a magyar polgárosodás lehetséges formációit mérlegelték (Gulyás 2009). A majd két évszázados vita lényege ma is aktuális, és archetípusa lehet annak a változásmenedzsment felfogásnak, amely a helyi értékekre támaszkodó módszereket elfogadhatónak, támogatandónak tartja. A magyar polgárosodásért szót emelő tudósok, gazdászok, művészek, köztük politikai szerepet is vállaló írók és költők egész sorát említhetném, közülük viszont most két emberre hivatkozok.

A menedzsment irodalom sokat meríthet még ma is – a nekünk megengedhető értékeléssel élve, Hofstede magyar elődjének – Hamvas Bélának a tudomány- és

kultúrtörténeti munkásságából. Gondolkodásának egyik kiindulópontja a táj-ember-életmód egysége, amely a koncepciójában az egyes vidékek eltérő szociális és kulturális dinamikáját, múltját determinálja. Ezt akár úgy is fogalmazhatjuk, hogy nála a mentalitás, az attitűd kialakulása olyan komplex hatások együttesén nyugszik, amelyet meghatároznak az egy-egy földrajzi egységben, kultúrkörben, nemzeti hagyományokban megmutatkozó különbségek, érintkezések, hatások, kapcsolatok. A fél évszázada megfogalmazódó gondolatok aktualitását ma a humánerő fejlesztésében használhatjuk, de megjegyzendő, hogy épp a hagyományos szervezeti kultúrák gyors átalakítására törekvő 20. század differenciált módszerek alkalmazásának a lehetőséget megnehezítette. (Láczay, 2011.)

A másik, az új történetírói iskola egyik első kiemelkedő magyar tudósának, Hajnal Istvánnak a munkássága. Az egyes szervezetek fejlődéséről az a kiindulási tétele, hogy az emberi történetnek a társadalom az „üzeme”, és minden történeti fejlődés az emberi együttélés módjaitól függ. Kiemelt három fogalompárt, ezek a következők: szokásszerűség és okszerűség, adminisztratív és szövetkezésszerű szerkezet, valamint az intézményesség - szakszerűség – üzemiesség (1939). Az általa leírt jelenségek közül az ésszerűség – szokásszerűség kettősségének a kiemelését azért tartom fontosnak, mert, mint írja, mindig mindenütt egymással összefonódva léteznek, de nem azonos arányban, és a lassabban formálódó, épp ezért stabilabb szokások beépülése, formálódása adja a változás sikerét. Ezt a gondolatot fedezhetjük fel a racionális fejlesztéseket támogató liberalizmus, és az organikus, épp ezért lassúbb konzervativizmus egyik alapdilemmájában is.

Látszólag mellékes, ám az újkor humánerő gazdálkodásában csöppet sem jelentéktelen változás a 20. században a nők emancipációjának kiterjedése, ami társadalmi és életmódváltozásokkal járt. A sokféleségre szintén utal Hofstede tanulmánya, de korántsem problémamentes ma sem a nemek közötti azonos bánásmód elvének az érvényesítése az egyes társadalmakban. E téren rengeteg változás történt a világban az elmúlt században, így hazánkban is. A legfontosabb változás az lenne, ha a nőket végre nem a nemiségük, családi állapotuk, koruk szerint ítélnék meg, és nem lennének eltérő vélemények azzal kapcsolatban, hogy a nők a családalapítás után maradjanak otthon és csak a háztartásra, gyereknevelésre koncentrálnak, vagy legyen munkahelyük, karrierjük, mindamellet az otthoni teendőket is maximálisan lássák el. (Oláh J. 2012). A női munkavállalók beilleszkedése esetében különös jelentőséggel bír az ún. pszichológiai szerződés (Móré 2012), amelynek tartalma ténylegesen meghatározza a velük szemben támasztott valós elvárást. Ez az íratlan megállapodás az interperszonális tranzakciók során alakul ki, s az azonos értelmezésben rejlő lehetőség vagy éppen eltérés határozza meg a munkavállalói lehetőségeiket, beilleszkedésüket.

A fenti jelenségek és a saját kutatói munkám tapasztalatai alapján magam is úgy látom, hogy a jelenkori vezetéstudomány komplex társadalomtudományi megközelítése egyre aktuálisabb, és a lokális, regionális valamint a globális szervezeti kultúra kapcsolatának, fejlesztésében szükséges, és az eltérő válságkezelési tech-

nikák kidolgozása ezt elkerülhetetlenné teszi. Az elmúlt másfél évtizedben kísérletet tettem arra, hogy egy adott térségben a rendszerváltást, az elitváltást és az ezekhez kapcsolható menedzsment szempontok értelmezését is elvégezzem, ezért összekapcsoltam a történeti-néprajzi-szociológiai és a vezetési-szervezési kutatási módszereket. A kutatásaim egy részét már ismertettem 2008-ban a habilitációs téziseimben és az 2010-ben a Szegeden rendezett konferencián. Most az ugyanazon térségben lezajló generációváltás során tapasztalt, Erdei Ferentől kölcsönzött fogalommal, parasztpolgárosodásról, a hagyományos és a modern szervezeti kultúra új megjelenési formáiról kívánok újabb adalékokkal szolgálni.

4. Parasztpolgárok vagy agárvállalkozók

A korábban ismertetett és a most vizsgált csoportot félig strukturált interjúk feldolgozása alapján mutatom be. Az előző – a rendszerváltó – generációt Apáknak, a most vizsgáltakat Fiúknak nevezem a könnyebb átláthatóság érdekében. Az Apákat Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területéről gyűjtöttem, de a feldolgozás jelen fázisában a Fiúk csoportja a Túr és a Tisza felső folyásától Fehérgyarmat, illetve a Szatmárnémeti irányából belépő közút háromszögében elterülő településeken él, nagyjából lefedve ezt a térséget. Az összehasonlíthatóság, és a folyamat vizsgálata érdekében ugyanazon szempontok szerint végzem a kutatást: iskolázottság, családi állapot, foglalkozás, szülők foglalkozása, vállalkozása, kapcsolatok, közéleti és egyéb tevékenységek, stb. Az volt a feltételezésem, hogy egy organikus modell életképességét vagy annak hiányát találok egy olyan térségben, ahová az iparosítás csak megkésve, elhanyagolható mértékben jutott el az elmúlt évszázadban.

Az ifjabb generációról (30-40 évesek) megállapítható volt, hogy a térség meghatározó személyiségei, munkáltatói. Parasztpolgári stratégiával, szakmai végzettséggel rendelkeznek, valamennyien a családi hagyományokat és vállalkozásokat átvéve indultak, és ma is családi vállalkozásokat vezetnek. Ennek egyik legszembeötlőbb megnyilvánulása, hogy mindannyian hierarchikus, tekintélyelvű, funkcionális üzemformát működtetnek. Több, korábban bemutatott apa is nyilatkozik arról, hogy a fia a tényleges vezető, ő csak akkor és olyan mértékben szól bele a gazdálkodásba, amikor a fia kéri a véleményét, a tanácsát, azaz a Fiút tekintik első számú vezetőnek. Ezt összevethetjük a paraszti életformát vizsgáló néprajzkutató, Szabó László (2008) a nemzedékek közötti viszonyról írott, igen sok érdekességet megállapító írásával. Szerinte a történelem nem ismer olyan példát, amely a paraszti életformában tisztán generációs különbségek miatt eredményes szervezkedést bizonyítana. A paraszti társadalom legalapvetőbb kategóriájának a munkát tekintették, ami a szociológia nyelvére úgy fordítható, hogy a foglalkozás az egyik legfontosabb csoportszervező a társadalom e részében is. Szabó László a jelen korig vezetett áttekintését, és végül arra a megállapításra jutott, hogy a generációk szervezkedését, a nemzedéki tudás szembeállítását vertikális és horizontális értelemben egyaránt politikailag motivált, politika által létrehívott jelenségnek

kell tekintenünk. A két generáció szerepcseréje is ezt bizonyítja. Természetesen a generációk érdeklődése, tudása, kapcsolatrendszere eltérhet egymástól, de a falusi (értsd alatta a paraszti) közösségekben az idősebbeknek megvolt a tisztelete. A jelenség azért is érdekes, mert az 1970-80-as években volt a mezőgazdaságban egy nemzedékváltás. Ennek jelentőségét – saját korábbi tanulmányaim alapján – összegzem: A szövetkezetek nagysága, vezetőinek a szaktudása és a termelési struktúrája viszonylagos összhangba került, amellyel párhuzamosan létezett a „magyar modellhez” tartozó háztáji gazdálkodás. Ez utóbbi a magánszféra megerősödését hozta, hiszen a munkaigényes kultúrák piac érzékeny művelése folyt itt. Erre az időszakra nőtt fel egy új szakember generáció, akik a technikumokban, mezőgazdasági főiskolákon, egyetemeken ismerkedtek meg a gépesítés, a növényvédelem, a feldolgozás és az értékesítés modern technológiáival. Ők váltak a magyar mezőgazdaság elitjévé, kezükben tartva mind az anyagi, mind a helyi politikai hatalmat, de igazi erényük szaktudásukban rejlett. Ők azok az Apák, akik képesek voltak eredményesen túlélni a rendszerváltást.

A Fiúk generációjának a vizsgálata is hasonló eredményeket adott. Mindnyájan mezőgazdasági intézményben tanultak, 46 % egyetemi, 23% főiskolai és 31 % szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik. Az iskolaválasztásnál követték apáikat, bár új vonzással jelent meg mostanra ebben a térségben Mátészalka mellett Fehérgyarmat szakközépiskolája is. A fiatalok így már diákkorukban kapcsolódtak az apáik által kialakított kapcsolati hálózathoz. Az egy családban lévő testvérek között vannak eltérő életutak is, például lelkész, építész, intézményvezető, pedagógus, egy másik családi vállalkozás örökösének felesége, férje. Jellemző, hogy a család nem zárta ki a más pályán lévő, másutt élő családtagokat sem, a várható vagy már örökölt tulajdonrészük arányában részesedtek, és más önálló vállalkozásba kezdtek, vagy tagjai maradtak a korábban alakult családi vállalkozásnak. A részesedés egyfelől a sokkal korábbi paraszti gazdálkodás elvén történik, ugyanakkor a vagyonrész alapján történő nyereségmegosztás modern mutatószámainak, költségelszámolásainak is megfelel.

Valamennyi fiatal vállalkozónak szerepelt az apja a korábbi vizsgálataimban, így feltárult előttem a két generáció közös vállalkozásainak a múltja, amiben érzékelhető, hogy a szülők milyen tudatosan készítették fel örökösüket a vagyon, a föld megvédésére, gyarapítására.

Érdekes és izgalmas a két generáció foglalkozási szerkezetének az összevetése. Mindkét esetben négy meghatározó kategória volt megállapítható. Az Apáknál a rendszerváltáshoz közel eső vizsgálatkor annak ellenére, hogy mindnyájuknak kiterjedt „háztáji”, reprivatizált magángazdasága volt, még a foglalkozások megjelölésénél keveredik a régi besorolás és az új forma megnevezése: agronómusnak és mezőgazdasági vállalkozónak vallotta magát 31-31%, polgármester volt 15% és tsz elnökként nevezte meg magát 23%.

A Fiúk esetében is megállapítható, hogy a saját birtokon történő gazdálkodás mellett egyesek hivatalt, alkalmazotti munkát is vállalnak. Náluk is négy kategória

a jellemző. Mezőgazdasági vállalkozónak vallja magát 46%, őket egészíti ki a 27% ügyintéző, polgármester 18% és önkormányzati képviselőként jegyeztette magát 9%. Az igazán izgalmas kérdés az ügyintézők csoportjának a további vizsgálata. Ez azért érdekes, mert a tulajdonos és a menedzser az első esetben egybeesik, míg a második esetben a konkrét vizsgálat szerint a saját vállalkozást támogató megfontolásból vállalták egy-egy termelési rendszer szaktanácsadói feladatát a saját térségükben, vagy TÉSZ elnökséget, a saját, a családi vagy a testvéreivel közös Kft ügyvezetői vagy a természetvédelmi felügyelő beosztást. Akadt olyan is, aki apját követte a polgármesteri székben, amit a település nagyságának ismeretében meglepődés nélkül fogadhatunk. Az Apák vizsgálatakor megnéztem a megyei polgármesterek születési helyét is, és a statisztika olyan bizonyossággal mutatta a települések megtartó erejét, mintha a politikai viharok nem tépázták volna meg a falvak lakosságát. A megyei polgármesterek 77%-a a szülőfalujában dolgozott, és 16%-uk megyebeli, leggyakrabban valamelyik szomszédos faluból költözött ide. A Fiúk nemzedékére ez értelemszerűen szintén érvényes, csakúgy, mint a közeleti tevékenységükben megnyilvánuló tradíció.

A szabadidő eltöltésében az egyházi szeretetszolgálat, a presbiteri feladatok is családi hagyományok szerint öröklődtek. A sport és a hobbi tevékenységben, ha nincs is nagy változatosságra lehetőség, de megemlítendő, hogy a megkérdezettek több mint negyede vadászik, vadásztársaságban valamilyen vezető tisztséget tölt be. Mielőtt ezt valami múltbeli nosztalgiának vagy divatos nyugati vadászok utánzásának tekintenénk, figyelemre méltó volt az egyik válaszadó megjegyzése. Ebben az évben annyi a vaddisznó, hogy szinte minden este a „lesen” védik a veteményt. Másrészt kétségtelen, hogy a vadásztársaságok elsősorban a vadgazdálkodással foglalkoznak, hiszen a vadászturizmus ezen a vonatfűtőtől gyéren háborgatott Tisza parton, Túr mentén, mint bevételi lehetőség is, adott. Néhányan, akik egykor fociztak, most a helyi futball szponzorai, edzői, de akadnak a motoros kirándulásoknak is hívei.

A másik kutatási kérdésem a házassal kapcsolatban. A generációváltás kapcsán több dolgot vizsgáltam meg, amelyek közül az életmódra, esetleg változásaira abból a szempontból is kíváncsi voltam, hogy vajon miben, hogyan változott a fiatalok családalapítása. Azt nem könnyű megállapítani, hogy a szülőknek mennyiben volt hatásuk gyermekeik párválasztására, de tény, hogy senki sem ment 15-20 kilométernél messzebbre, és a legtöbb esetben ugyanazon társadalmi rétegből házasodtak. Aki mégis mélyebben nézett egy kevésbé rangos lány szemébe, és feleségül vette, annak már sikerült „kiigazítania” ezt tanulással, közeleti tevékenységgel. Előfordult ebben a generációban a házasság felbomlása is, de ez sem a gazdálkodásra, sem a gyermekek neveltetésére nincs jelentős hatással. Van azonban egy szembeötlő változás, ami – valószínű –, hogy elsősorban a változó életformának köszönhető. A fiatal generációnak az anyai felmenői szintén a település vagy a kistérség meghatározó családjaiban születtek, sokan vallották magukat kismemesi származásúnak. A családi munkamegosztásban az anyák a család, a kert, a

háztáji munkáinak voltak a vezetői, de az iskolázottságuk szintje szerint legtöbben legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkeztek.

A Menyek nemzedékében viszont a felsőfokú végzettségűek, férjeikhez viszonyítottan is, magasabb arányú. A foglalkozási megoszlás szerint egy harmaduk pedagógus, 14%-uk rendelkezik egészségügyi vagy szociális szakos főiskolai diplomával, 7% az agráregyetemmel rendelkezők aránya, ugyanilyen a gazdasági ügyintézésben, könyvelésben résztvevőké. Figyelemre méltó, hogy a feleségek 21-21%-a nem árulta el végzettségét, vagy a vállalkozás tulajdonos társaként definiálta magát, ami nem zárja ki, hogy a férjéhez hasonló végzettségű legyen. A szülők ugyanis annak ellenére, hogy a hagyományos családi modellt adták tovább, a lányok iskoláztatását fontosnak tartották, a hozományuk részének tekintették. A legtöbben azonban a saját karrierjüket legfeljebb az első gyermek megszületéséig építik, aztán a családi vállalkozás ügyintézésének, a helyi közéleti tevékenységnek a részesei, miközben a módos paraszti családokban hagyományosan elfogadott gazdaasszonyi feladatokban jelentős munka hárul rájuk. Vannak azonban olyanok is, akik intézményvezetőként férjükhöz közelítő presztízst szereztek.

Az igazi kérdés azonban az, hogy milyen módon volt képes ez a generáció gazdaságilag talpon maradni, megerősödni, miközben a mezőgazdaság és az élelmiszeripar teljes vertikuma hanyatlóban volt az országban. Milyen termékkel és milyen mennyiséggel tudtak a piacra lépni, egy olyan térségből, amely az elzártsága okán szinte laboratóriumi körülményekkel tartósította a múltat, ahol más segítség hiányában csak a saját erőből való kezdeményezésnek volt esélye? A globalizáció elkerülte ezt a vidéket, még az Európai Unió határának a kiterjesztése sem jelentett igazi áttörést, mert a romániai rövid szakasz másik oldalán lévő, ugyanígy zsákfalvakként létező települések talán még gyengébb adottságokkal rendelkeznek. A Kárpátaljai átkelés könnyebb lett ugyan, a megszépítő jelzővel illetett „üzleti turizmus” lehetősége azonban a kissé távol eső átkelőhelyeken volt csak érzékelhető. A ma oly divatos SWOT analízis nem fejlesztendő mikro-régióknak minősítené ezt a térséget, amit alátámaszt az a tény, hogy a hivatalos stratégiai koncepciók ezt a vidéket elfelejtették a fejlesztési tervek készítésénél, a szinten tartás, a szociális ellátórendszer mérsékelt szintű működtetése, a természetvédelem és kisebb mértékű turisztikai fejlesztések, állagmegőrzések olvashatóak a 2013-ig tervezett térségi stratégiai programokban.

Mi hát a Fiúk sikerének a titka?

Kiemelve néhány esettanulmányt, azt kívánom illusztrálni, hogy a helyi adottságok, a korábban meglévő szakmai kultúra, és az utódok továbbfejlesztett tudása hogyan volt képes gazdasági megerősödést produkálni.

A tisztabereki Tiber TÉSZ elnöke 24 évesen volt kénytelen átvenni a családi gazdálkodást, mivel apja hirtelen elhalálozott. Ekkor már megkapta agrármérnöki és környezettechnológusi diplomáját, és a közeli Tyukod konzervgyárát hagyta ott. Még élt a háztájiból ismert uborkatermesztés emléke, amit édesapja indított el a környező öt településen, 28 emberrel. A fiatal szakember ennek adott új jogi

keretet a faluja nevét viselő Termelői Értékesítő Szervezet (TÉSZ) élén, és ma 44 faluban több mint 700 embernek jelent biztos, bár igen munkaigényes megélhetést az uborka. Azt mondja, itt van a világon a legmagasabb színvonalú szabadföldi kordonos uborkatermesztés, meg azt is, ez egyben társadalmi kategóriává is vált, mert szociális hálóként védi két évtizede az itt élőket. Hasonló Garbold polgármesterének a szakmai sikertörténete. A hármashatár közelében, a Túr parton fekvő néhány százfős településnek jelent munkát és keresetet az a 14 hektár paprika, amelyért a német kereskedők rendszeresen megérkeznek, mivel a modern technológiával és a Túr vizével nevelt zöldség szépsége és jó íze garantált. Ugyanazzal a technológiával és partnerrel dolgoznak Kölcshén, ahol egy fiatal agrármérnök, a kereskedelmi Kft ügyvezetőjeként, és egy értékesítési szövetkezet körzeti vezetőjeként, nemcsak az uborka, hanem más tájjellegű gyümölcs értékesítését, feldolgozását is szervezi. Emellett saját birtokán növénytermesztéssel és birkatartással bizonyítja, hogy a több lábbon állás híve. Édesapja, az egykori agronómus elégedetten nézi fia megvalósult álmait. Egy 2006-ban diplomázott másik ifjú vállalkozó állatorvos édesapja húsz évvel ezelőtt azt remélte, hogy fia vállalkozó lesz. Ma a fiú arra büszke, hogy Magyarországon az ő 110 egyedes Holstein-Friz szarvasmarha állománya kapta meg a legjobb tejelő állomány elismerést. De hiába volt csodaszámba menő tehene, ha a tej felvásárlási ára a mélységekbe zuhant. Ekkor indították el a környéken a mobil tejárusítást, a „boci-boci tarkát”, ami azóta nagy népszerűségnek örvend a környéken. Minden vállalkozás ismertetése túl nő e tanulmány keretein, céljain, de érdemes még megemlíteni a környék két nevezetes gyümölcsét, a szatmári szilvát, és a Túr partjára telepített diót. A szilva, amely egykor ösgyümölcsösként kísérte a Tiszát, ma a híres pálinka út kialakítását indította el, amelyet választott pálinkalovagok népszerűsítene, és védnek. Köztük van az a fiatal tarpai vállalkozó agrármérnök is, aki nemcsak apja, hanem úkapja örökségéből is kap tanácsokat, mert az egykori kisnemes pontos gazdasági számításokat hagyott hátra az aszalásról, a malom hasznáról, és mindarról, aminek életre keltésén most unokája fáradozik.

A Túr folyót kísérő diófákat az egykori földbirtokosok ültették, és az olyanynyira megszokta a helyét, hogy e tájék hírességei közé emelkedett. Egy jánkmajtisi kft ügyvezetőjének apja 2000-ben azt mondta, szeretné, ha az akkor még érettségi előtt álló fia folytatná a gazdálkodói hagyományt. Így lett ez, bár nem az apja kft-jét vette át, hanem a testvéreivel közös vállalkozás ügyvezetőjeként diótermelési és kereskedelmi hálózatot alakított. Az ezen a tájon oly népszerű dióról nemcsak a főiskolán tanult, hanem tapasztalatból is ismerte, miként kell és lehet diót termeszteni, nemesíteni. A cég első vásárlása az 1970-es évek közepén telepített 50 hektáros diós, majd tíz évvel idősebb az ügyvezetőnél, de épp most terem a legszebben. A három elismert magyar nemesítésből kettő, a Milotai 10-es és a Csécsi 83-as erről a vidékről származva vált ismertté, ami az ügyvezető gondosságát dicséri. Jelenleg körülbelül 6000-6500 mázsa nyersdió megy át a kft-en, amiből szárítva 4200-4500 mázsát tudnak értékesíteni. Ez a magyar diótermesztésnek

nagyjából a fele, a vásárlói köréről pedig nagyrészt az a német cég gondoskodik, amelyik hálóban, osztályozva viszi el távoli tájakra.

A fiatal vállalkozók nem mindegyike ért el nemzetközi ismertséget, piacokat, aminek egyik magyarázatát eltérő vagyoni háttérük adhatja, vannak, akik kevesebb mozgatható tőkével rendelkeznek. Mindnyájan rendelkeznek ugyan saját gazdasággal, de ez 25 és 500 hektár között változik. Ebből adódóan vannak, akik alkalmaznak ugyan új technológiát, kapcsolódnak az egykori iskolatársaik, kollégáik, rokonuk vagy barátjuk által felkínált termelési és értékesítési rendszerekhez, de gazdálkodásuk sokkal heterogénebb szerkezetben valósul meg. Néhány hektár gyümölcsös, növénytermesztés, zöldségtermesztés, állattartás komplexitásával képesek kivédeni a mezőgazdaság időjárási és piaci kiszolgáltatottságát.

A vizsgált fiatal vállalkozó gazdák valamennyien maguk mögött tudhatták szüleiket, a családi vállalkozások jelentették a saját kibontakozásukhoz a szükséges alapokat. A sikereiket láthatóan az a felismerés adja, hogy kamatoztatták különféle tőketípusaikat, termelési rendszereket hoztak létre vagy ilyenekbe léptek be, ezáltal vagy tagként, vagy alkalmazottként új technológiával ismerkedhettek meg, ami szintén növelte a gazdálkodásuk biztonságát. Az itteni falvak általában kistelepüléseknek számítanak, és se helyben, se a napi ingázással megoldható módon nincs munkalehetőség. Így a helyi lakosság szívesen fogadja a felkínált munkahelyeket vagy részesedési lehetőségeket. Az apák vezetői tekintélye, kapcsolatrendszere az indulásnál segítette a fiatalok befogadását, de az új körülményekhez már ők tudnak alkalmazkodni. Szoros kapcsolatban állnak, a családi, baráti viszonyok gyermekkorukig visszanyúló szálakkal kapcsolja össze az egy-egy településen kiemelkedő fiatal gazdákat, és a differenciálódó tevékenységük egyelőre a jó együttműködést nem zavarja.

Az egyes vállalkozások szintjén a működést leginkább a hierarchikus szervezet, a tekintélyelvű vezetési stílus jellemez, ami a legrégebb (módos) paraszti, nagycsaládi munkaszervezet újjászülését mutatja. Ezen még az sem változtat lényegesen, hogy más modern eszközökkel, munkamegosztással szervezik a munkát. A vezetők egyszerre igyekeznek a legmodernebb technológiákat elsajátítani, az értékesítést nemzetközi szinten elfogadott színvonalú áruval és kiváló piaci kapcsolatokkal megszervezni, saját életformájuk, értékrendjük azonban sokkal több rendi vonást idéz, mint amennyit ők feltételezhetnek.

5. Lehetséges-e globalizáldó munkakultúra és lokális szervezeti kultúra?

A fentiek alapján – úgy vélem – érdemes lenne azokat a tradíciókat újból megvizsgálni, amelyek a helyi szervezetek kultúráját, a települések öngazgató rendszereit átörökölték. Most egy olyan generáció életében élednek fel, amelynek már nem voltak közvetlen tapasztalatai, de a helyi hétköznapi történelmi tudat, a szervezeti kultúra magértékei a vállalkozói kultúrában tovább élnek. Úgy tűnt,

hogy a világban a már lezajlódott rendszer és paradigma váltások az élet minden szintjét elérték, teljesen uralmuk alá vonták, de most mégis az derült ki, hogy egy kiszolgáltatott kis térség fiataljai képesek voltak régi módszerekkel új eredményeket elérni, mert a régit csak mindig éppen annyi változtatással jobbították, amivel egy lassú fejlődés biztonságával lépték túl kríziseiket. A japán sikerek kutatása során a magyar közgazdászok megemlítik, hogy ebben mennyire jelentős volt a történelmük során kialakult elkötelezettségük, engedelmességük. A magyar rendszerváltás agrárvonatkozásait vizsgáló japán kutató, Ieda Osamu a külső szemlélő tárgyilagosságával írta le 2007-ben: „úgy tűnik, hogy a helyi vezetők egyik közös jellemzője a tehetős paraszti családi háttér és az, hogy hagyományosan ők voltak a helyi agrárnépesség vezetői már a 19. századtól kezdve, akik túléltek a különböző földreformokat, a kollektivizálást és a privatizálást is.”

Vizsgálataim kezdetén nem gondoltam a globalizációra – deglobalizációra, a gazdasági válságra, a kultúrák egymásnak feszülő problémáira. Még arra sem, hogy egy folyamat feltárása során azon gondolkodjak, mi eredményesebb: a gyors, ésszerű döntésekkel változtató racionalizmus, vagy a türelmesebb, a gondolatok megértésére időt adó organikus szemléletmód alkalmazása. A dilemmám mégis megmaradt, de kiegészült: összefér-e a globalizáldó munkakultúra és a lokális szervezeti kultúra? Új paradigma kifejlődését vagy a visszarendeződés jeleit éljük?

A választ másokra bízva, csak annyit állapíthattam meg, hogy a világnak egy viszonylag kis részén történt valami, ami talán alternatívája a lehet a válság kezelésének.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Almási M. (2011): Új történelmi lecke (A kancellár nem ír memoárt – könyvismertetés; - A globalizáció és az Európai Unió – interjú Almási Miklóssal. Közgazdaság / Tudományos füzetekben, VI. Évf. 2. sz. június 5-11.
- Csutkai Réka (2012): A szervezeti kultúra jelentősége a multinacionális vállalatok humánerő gazdálkodásában, a Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel című szegedi konferencián elhangzott előadás kézírata
- Elekes Edit (2012): A szervezetfejlesztés formái és lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervben, in.: Tavaszai Szél Konferenciakötet, 668-679.
- Ezer év, ezer ember (2000), Szerk.: Ésik Sándor, Nyíregyháza
- Szabolcs-Szamar-Beregi és az Északeleti Almanach kötetei (2007-2012), Szerk.: Ésik Sándor Nyíregyháza
- Farkas Ferenc (2005): Változásmenedzsment. Budapest
- Gulyás László (2009): Reformkori kísérletek a gazdaság fejlesztésére. 31-44.old. In. Gulyás László (szerk.): A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi-tervig. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 2009.
- Hajnal István (1939): Történelem és szociológia, Századok 1939. 1-6.

- Hamvas Béla (1985): Az öt génusz, Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem, München
- Herrero, Leandro (2008) Viral Change Chalfont Project T/A Meeting Minds Publishing
- Hofstede, Gert és Gert Jan (2005): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere, McGraw-Hill, és a Magyar kiadása: VHE Kft., Pécs, 2008
- Ieda Osamu (2007): A szövetkezeti gazdálkodás és a vidéki társadalom átalakulásának folyamata Magyarországon (A kettős vezetésű integráció a mezőgazdasági termelésben), Aetas történettudományi folyóirat 2007. 2. sz. 191 – 208.
- Láczay Magdolna (2001): Az elitek változása, és szerepük az ezredvég magyar, illetve szabolcs-szatmár-beregi társadalmában, In: Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban, Gödöllő, 419-421.
- Láczay Magdolna (2008): Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata egy régió mezőgazdaságában, habilitációs tézisek
- Láczay Magdolna (2010): Trendek és tradíciók a hazai polgárosodás kezdetén, In: Megtalálható-e a múlt / Tanulmányok Gyáni Gábor 60. születésnapjára, (Szerk.: Bódy Zsombor – Horváth Sándor – Valuch Tibor), Argumentum Kiadó, Bp. 2010. 259-269.
- Láczay M. (2010): Európai kihívások – regionális válaszok: a hagyományok és az innováció sajátosságai a humán erő regionális önszerveződésében, Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, V. évf. 1-2. sz., Szeged, 201-207.
- Láczay Magdolna (2011): A szervezeti kultúra tudománytörténeti megközelítése /Kölcsönhatások és érintkezések a szervezeti kultúra és a társtudományok között, Multikulturális Műhely Tanulmányok 1.Hajdúböszörmény, 3-15.
- Láczay (2011): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolata, in. A DE-GYFK jubileumi konferencia kötete
- Lewis R.D. (2000): Cross Culture The Lewis Model (revised edition) Richard Lewi Communications
- Lordon, Frederic: A deglobalizáció és ellenségei, Le Monde Diplomatique, 2011.11.11. <http://magyardiplo.hu>
- Mohácsi Márta (2012): A kommunikáció, mint participáció a Bécsi Egyetemen. In: Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia. 7. MELLearn konferencia kiadványa, Debrecen, CD melléklet 279-296.
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj én könnyen beilleszkedem. In: VIKÉK Közleményei, 2012/IV. évf. 2. szám (No.8.) 43-51.
- Oláh Judit (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében, In. Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. (kiadás alatt)
- Schein, Edgar Henri (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco
- Schein, Edgar Henri (2009): The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition és
- Three culture of managment: The Key to organization
- Szabó László (1997): A munka néprajza, Debrecen
- Szabó L. (2008): Lehet-e a hagyományos paraszti közösségekben nemzedéki ellentét, In: Generációk a történelemben, szerk. Gyáni G.-Láczay M., 247-259.

- Szalai Erzsébet, 2009. A globális válság és magyarországi hatásai, <http://hu.indymedia.org/node/11471>
- Szilágyi Ákos (2010): Módot módosítás in.: A kékek és a zöldek, Bp. 585-676.
- Taylor, F. W. (1911): A tudományos vezetés alapjai
- Walden Bello (2002): Deglobalization: Ideas for a New World Economy, Zed Books, London, New York
- Walden Bello (2007): Visszavonulóban a globalizáció, Eszmélet, 19. évf. 74. sz., www.epa.hu/01700/01739/00059/
- Walden Bello (2007. 08. 11-12 <http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article7085>)
- Walden Bello (2011): Deglobalizáció: elképzelések egy új világgazdaságról, Le Monde Diplomatique, 2011.11.11. <http://magyardiplo.hu>